

PSIHOMETRIJSKA ANALIZA MJERNE LJESTVICE IZVOZNE MARKETINŠKE ORIJENTACIJE U KONTEKSTU MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA IZVOZNIKA U HRVATSKOJ

PSYCHOMETRIC ANALYSIS OF EXPORT MARKET ORIENTATION MEASUREMENT SCALE IN CROATIAN SME EXPORTERS' CONTEXT

TRŽIŠTE

UDK 658.8:339.564>(497.5)
Izvorni znanstveni rad
Scientific paper

Dario Miočević, dipl. oec.

Asistent
Ekonomski fakultet Split
Matice Hrvatske 31, 21000 Split
Tel.: ++385 21 430 779
E-mail: dmiocevi@efst.hr

Prof. dr. sc. Biljana Crnjak-Karanović

Redovita profesorica
Ekonomski fakultet Split
Matice Hrvatske 31, 21000 Split
Tel.: ++385 21 430 652
E-mail: bcrnjak@efst.hr

Ključne riječi:

marketinška orijentacija, izvozna marketinška orijentacija, izvozna uspješnost, psihometrijska analiza, mali i srednji izvoznici

Keywords:

market orientation, export market orientation, export performance, psychometric analysis, SME exporters

SAŽETAK

Marketinška je orijentacija stožerni konstrukt marketinškog koncepta. Iako u literaturi postoje različiti pristupi konceptualizaciji, konstrukt se uvijek dovodi u empirijsku vezu s konceptom poslovne uspješnosti. Izvozna marketinška orijentacija (IMO) relativno je novi koncept koji marketinšku orijentaciju pozicionira u arenu međunarodnog poslovanja. Budući da industrijsku strukturu Hrvatske u velikoj mjeri obilježavaju mala i srednja poduzeća (SME), a izvoz je još uvijek dominantna strategija ulaska na strano tržište, primjena IMO-a u području poslovanja SME-a više je nego poželjna. Utvrđivanje adekvatne mjerne skale IMO-a, koja će se moći primijeniti u raznim nacionalnim kontekstima, što bi u

ABSTRACT

Market orientation is a vital construct of the marketing concept. Although different conceptualization approaches to market orientation have been discussed by literature so far, a common denominator is its interdependence with business performance. Increasing globalization trends affect both the markets' convergence and competition. Consequently, focusing on market orientation within an international context is of utmost importance. Export market orientation (EMO) is relatively new concept, which puts market orientation into the international context. Since export is a dominant international entry strategy in the Croatian economy which comprises mostly SMEs, it is crucial to

konačnici dovelo do njezine generalizacije, predstavlja izazov za akademsku zajednicu i ima veliko teorijsko značenje. Od ovih se ideja polazi u ovome radu kojemu je cilj dokazati korisnost primjene koncepta IMO-a za hrvatska mala i srednja poduzeća. Autori su koristili alate eksploratorne i konfirmatorne faktorske analize kako bi procijenili psihometrijske karakteristike mjerne ljestvice IMO-a. Rezultati analize upućuju na njezinu dimenzionalnost, pouzdanost, valjanost i primjenjivost u hrvatskom izvoznom kontekstu. Implikacije ovih nalaza upućuju na zaključak da je za hrvatska mala i srednja poduzeća koja izvoze od velike važnosti provoditi aktivnosti marketinške orijentacije kako bi poboljšali svoju izvoznu uspješnost.

investigate the importance of the EMO in the Croatian SME context. Determining an appropriate measurement scale of the EMO to be applied in various national research contexts leading to generalization represents a challenge for marketing academicians. The paper aims to find out whether the EMO construct and measurement scale can be applied within the Croatian SME context. The authors have used the exploratory and the confirmatory factor analysis to determine the psychometric properties of the EMO scale. The results of psychometric assessment of the EMO scale confirm its dimensionability, reliability, validity and applicability in the Croatian SME context. Results clearly indicate the necessity of pursuing EMO activities in order to achieve a high level of export performance.

1. MARKETINŠKA ORIJENTACIJA: UVODNA RAZMATRANJA ISHODIŠNOG KONSTRUKTA MARKETINŠKOG KONCEPTA

Marketinška orijentacija (MO) kontinuirano predstavlja predmet interesa marketinške akademske javnosti. Korisnost MO-a preispituje se na razne načine – istraživanjem utjecaja na ključne marketinške varijable, pa tako i opće varijable uspješnosti poslovanja. Dio autora smatra da se MO treba promatrati kao latentni element organizacijske kulture građen oko sustava razmišljanja i vjerovanja.¹ Prema drugima, on je kulturološki element temeljen na bihevioralnim pretpostavkama,² koje se odnose na orijentiranost na potrošače, na konkurenciju te na interfunkcionalnu koordinaciju koja je prijeko potrebna za postizanje navedenih orijentacija. Pri tome se ističe podjednaka važnost svake od navedenih orijentacija (ne isključivo orijentacije na potrošače). Ovakav pristup doveo je do razvijanja MKTOR ljestvice. Jedna skupina autora često ističe pojam "stanje uma" organizacije i njezinih članova, kao nositelja aktivnosti marketinške orijentacije, što se može pripisati kontekstu organizacijskog učenja kao procesa imanentnom ostvarivanju održive konkurentne prednosti. Naime, dio istraživača konceptualizira MO kao primijenjeni iskaz marketinškog koncepta,³ koji se stoga i profilira kao stjegonoša marketinškoga koncepta.⁴ Konceptualizacija MO-a, vođena ovakvom filozofijom, upućuje na to da se konstrukt sastoji od niza aktivnosti vezanih za upravljanje informacijama koje proizlaze iz tržišnog konteksta: aktivnosti prikupljanja informacija, raspodjele informacija i reakcije na tržišne informacije. Ovakav pristup doveo je do razvoja MARKOR ljestvice. U ovom slučaju u fokusu je proces uspostavljanja MO-a kroz operativne postupke (kroz aktivnosti istraživanja tržišta), a manji je naglasak na filozofskoj komponenti na kojoj se ova ljestvica zasniva. Upravo u ovome se pristupu očituje doprinos autora MARKOR ljestvice, jer su istaknuli važnost informacije i niza aktivnosti vezanih

za nju, a to je nedostajalo u konceptualizaciji i razvoju MKTOR ljestvice. Upravo je MARKOR ljestvica preuzeta kao podloga za konceptualno i empirijsko oblikovanje IMO ljestvice. Stoga se smatra prijeko potrebnim revidirati i valorizirati istraživanja koja su koristila MARKOR tradiciju mjerenja MO-a. Recentna istraživanja vezana za MO upućuju na činjenicu da meta-analički pristup uvelike doprinosi razumijevanju pretpostavki postojanja MO-a kao i njegova utjecaja na uspješnost poslovanja. Kirca, Jayachndran i Bearden⁵ dokazali su da kod proizvođačkih poduzeća marketinška orijentacija ima značajan utjecaj na varijable uspješnosti poslovanja (mjerene subjektivnim pristupom), što su u ranijim radovima Oczkowski i Farell⁶ empirijski utvrdili.

Deshpande i Farley⁷ su u svome istraživanju ispitivali mogućnost generalizacije MARKOR i MKTOR mjernih ljestvica i utvrdili kako obje imaju izravnu povezanost s varijablama poslovne uspješnosti. Pregled prijašnjih teorijskih i empirijskih istraživanja u području MO koncepta predstavljaju važan temelj za razumijevanje problematike IMO-a. Aktualna empirijska istraživanja u malim i srednjim poduzećima upućuju na primjenjivost MARKOR ljestvice.⁸ No, potrebno je upozoriti na veliki nedostatak da konceptualizacija IMO ljestvice za potrebe malih i srednjih poduzeća još uvijek nije zaživjela, pa se stoga njezina potencijalna primjenjivost može naslutiti iz prijašnjega pregleda primjenjivosti MARKOR ljestvice u kontekstu malih i srednjih poduzeća.

Kod ispitivanja pretpostavki i utjecaja MO-a u svim do sada provedenim istraživanjima autori upozoravaju na važnost razvijenosti zemlje. Veliki dio istraživanja u kontekstu zemalja u razvoju ne pokazuje vjerodostojne rezultate, što se sigurno može pripisati načinu mjerenja pod utjecajem raznih kulturoloških razlika.⁹ Istraživanja na razini Hrvatske pokazuju mogućnosti primjene navedenih mjernih ljestvica MO-a. Pecotich, Crnjak-Karanović i Renko¹⁰ u svom su istraživanju dokazali izravnu i pozitivnu vezu između marketinške orijentacije (mjerene putem MARKOR ljestvice) i poslovne uspješnosti. MKTOR ljestvica također pokazuje svoju primjenjivost. Naime, rezultati recentnih istraživanja upućuju na dovoljan stupanj konvergentne i diskriminacijske valjanosti s vrlo dobrom razinom ukupanja podataka u

konceptualni model.¹¹ Mala i srednja poduzeća često manifestiraju tzv. poduzetničku orijentaciju koja je u sinergijskom djelovanju s marketinškom orijentacijom, što su i dokazala ranija istraživanja.¹² Na žalost, u literaturi još uvijek nema valjanih istraživanja izvozne marketinške orijentacije (IMO) kod malih i srednjih poduzeća, što je izazov za istraživače u području međunarodnog poslovanja i međunarodnoga marketinga. Upravo je to jedan od razloga da se utvrdi mogućnost primjene IMO-a malih i srednjih poduzeća izvoznika, što predstavlja značajni doprinos postojećoj teorijskoj građi. S druge strane, poticaj za postizanje takvog doprinosa svakako leži u činjenici da je konstrukt MO-a (mjeren MARKOR ljestvicom) pokazao zadovoljavajuću primjenjivost u kontekstu malih i srednjih poduzeća u kontekstu domaćeg tržišta. U skladu s time, ciljevi ovoga rada su dvojaki:

- 1) Utvrditi pouzdanost i valjanost mjerne ljestvice IMO u Hrvatskoj, što bi moglo pridonijeti preispitivanju IMO-a u zemljama u razvoju.
- 2) Testirati mjernu ljestvicu IMO u kontekstu istraživanja malih i srednjih poduzeća, što bi moglo obogatiti empirijsku građu i omogućiti popularizaciju koncepta IMO-a među malim i srednjim poduzećima, a u perspektivi moglo utjecati na oblikovanje sustava informacijske podrške malim i srednjim poduzećima pri izvozu.

Za potrebe ovog istraživanja provedeno je anketno ispitivanje. U radu su korištene metode eksploratorne i konfirmatorne faktorske analize kako bi se potvrdilo da se prikupljena empirijska građa uklapa u teorijski model IMO – analizom dimenzionalnosti, pouzdanosti i valjanosti. Stoga je sadržaj izložen ovim redom:

- 1) Pregled aktualnih empirijskih i teorijskih spoznaja u području IMO.
- 2) Metoda istraživanja.
- 3) Operacionalizacija varijabli i predstavljanje mjernog instrumenta.
- 4) Predstavljanje rezultata istraživanja.
- 5) Implikacije za menadžere i praksu, ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja.

2. IZVOZNA MARKETINŠKA ORIJENTACIJA: IZVORI TEORIJSKE KONCEPTUALIZACIJE I AKTUALNA EMPIRIJSKA ISTRAŽIVANJA

Mnoga poduzeća danas su orijentirana na izvoz, a osobito ona mala i srednja (SME sektor). Veliki dio njihova prihoda čine prihodi od poslova u inozemstvu, koji se u najvećoj mjeri ostvaruju izvozom. IMO podrazumijeva implementaciju marketinškog sustava razmišljanja u izvoznom okruženju. U izvoznom okruženju prisutne su mnoge barijere i varijable koje utječu na poslovanje poduzeća. Zbog kompleksnosti okruženja poduzeća koja svoje poslovne aktivnosti oblikuju u izvoznim procesima moraju voditi računa o brojnim varijablama utjecaja. Upravo vođeni tom idejom, Cadogan i Diamantopoulos¹³ primjenjuju MARKOR i MKTOR ljestvicu u ispitivanju marketinške orijentiranosti poduzeća izvoznika. Mjerne ljestvice pokazuju se valjanima i pouzdanima što omogućuje daljnji razvoj u konceptualizaciji i empirijskom testiranju ovog nužnog konstrukta. Nadalje, Diamantopoulos i Cadogan¹⁴ proveli su izviđajno istraživanje kako bi došli do ispravne konceptualizacije MO-a u izvoznom kontekstu. Autori ističu da je visoki stupanj MO-a u izvoznom poslovanju prijeko potreban iz sljedećih razloga:

1. MO je izvor dugoročnog opstanka poduzeća na sve konkurentnijem tržištu,
2. MO predstavlja polugu pravodobnog i pravovremenog iskorištavanja resursa, a to vodi uspješnosti poslovanja,
3. aktivnosti pod 1. i 2. još više dobivaju na značenju u izvoznom poslovanju.

Cadogan, Diamantopoulos i de Mortanges¹⁵ prvi su konceptualizirali IMO kao aktivnosti prikupljanja, širenja i odziva na izvozne tržišne informacije. Naime, isti su autori upozorili na pozitivnu empirijsku vezu između aktivnosti izvozne marketinške orijentacije i izvozne uspješnosti. Sljedeći rezultate ovoga istraživanja, Cadogan, Diamantopoulos i Siguaw¹⁶ pokušavaju empirijski utvrditi moguće čimbenike utjecaja na IMO kao i njegove utjecaje na uspješnost izvoza. Veza između aktivnosti IMO-a i izvozne uspješnosti (IU) dokazana

je na nekoliko razina: na razini ukupnog strukturnog modela, pa tako i u vezama pojedinačnih komponenti dviju istraživanih varijabli (IMO i IU). Isti autori dolaze do spoznaje kako je izvozna marketinška orijentacija u mnogočemu nužnija za poduzeća koja su izvozno ovisna. Rezultati ovoga istraživanja upućuju na zaključak da što više poduzeća koja izvoze provode aktivnosti prikupljanja informacija o izvoznim tržištima, imaju i veću izvoznu uspješnost. Resursi, kao glavni podrživač aktivnosti marketinške orijentacije, u izvozu dobivaju presudnu ulogu jer je izvozni kontekst mnogo kompleksniji od domaćeg poslovnog okruženja i zahtijeva značajno vezivanje resursa. Ranija su istraživanja sasvim sigurno potvrdila pozitivne veze između aktivnosti MO-a i elemenata konstrukta poslovne uspješnosti. Što se tiče pozitivne veze pojedinih komponenti MO-a i IU-a, mnoga su istraživanja dokazala postojanje značajne veze između tih konstrukata. Cijeli je niz istraživanja pokazao vezu između aktivnosti prikupljanja informacija i izvozne uspješnosti.¹⁷ No, ono što je nedostajalo jest kontekstualizacija marketinške orijentacije u izvoznom okruženju – kao okruženju gdje se odvijaju izvozne marketinške aktivnosti. Naime, izvozne marketinške aktivnosti znatno su kompleksnije i zahtjevnije od marketinške aktivnosti na domaćem tržištu. Stoga visoki stupanj MO-a na domaćem tržištu ne mora istovremeno značiti i njegov visoki stupanj na izvoznom tržištu. Ovdje svakako presudnu ulogu ima izvozno iskustvo poduzeća, kao i stupanj internacionalizacije/vezanost za izvoz (tj. udio prihoda od prodaje/profita u ukupnim prihodima/profitima). Sustav razmišljanja, koji analogno proizlazi iz rezultata ovih istraživanja, bitan je – upućuje izvozne menadžere na provođenje aktivnosti izvozne marketinške orijentacije jer će time poboljšati elemente uspješnosti izvoznog poslovanja (profitabilnost, rast prodaje, zadovoljstvo izvoznim poslom itd.). Akyol i Akehurst,¹⁸ potaknuti pozivom prijašnjih autora na daljnje istraživanje, u turskom okruženju dokazuju definiranu vezu između IMO-a i IU-a. Prikupljanje izvoznih informacija bilo je predmetom istraživanja i u nepostojanju konstrukta izvozne marketinške orijentacije, pa Katiskeas, Piercy i Ioannidis¹⁹ navode da su izvozne informacije prijeko potrebne kako bi se poduzeća uspješno nosila s izvoznim barijerama. No u provedenom istraživanju oni ne nalaze pozitivnu empirijsku vezu između prikupljanja informacija i izvozne uspješnosti, što potvrđuje kako nije dovoljno samo prikupljati informacije, nego ih treba i operacionalizirati radi uspješnijeg odlučivanja

o izvoznim aktivnostima. U svom strukturnom modelu utjecaja MO-a na proces učenja na stranim tržištima i izvozne uspješnosti Armario, Ruiz i Armario²⁰ dokazuju kako mala i srednja poduzeća, da bi bila konkurentna, moraju više tragati za izvorima podataka o inozemnom makro i mikrookruženju. Svakako, većina podataka koje obrađuju mala i srednja poduzeća dolaze iz sekundarnih izvora koji su u većini slučajeva besplatno dostupni zahvaljujući ubrzanom razvoju informacijske tehnologije.

Cadogan, Cui, Morgan i Story²¹ upozoravaju kako mala i srednja poduzeća često odustaju od provođenja aktivnosti izvozne marketinške orijentacije smatrajući da su te aktivnosti za njih nedostupne i usmjeravaju svoje resurse u druga područja. Dodd²² na uzorku australskih poduzeća utvrđuje kako je prikupljanje izvoznih informacija jedan od glavnih blokova izgradnje kvalitetnog međunarodnog marketinškog informacijskog sustava koji podržava lanac vrijednosti izvoznog poduzeća. Cadogan, Cui i Kwok Yeung Li²³ pokušavaju istražiti vezu IMO-a i IU-a pod utjecajem moderatorskih varijabli okruženja: konkurentskog intenziteta i tehnoloških turbulencija na uzorku poduzeća iz Hong Konga. Rezultati pokazuju da na visoko konkurentnim tržištima aktivnosti IMO-a imaju jak i značajan utjecaj na neke od elementa IU-a (rast prihoda od izvoza i profita od izvoza). Sva navedena istraživanja pokazuju dinamiku u istraživanju ovog važnog konstrukta. Međutim, velika većina istraživanja, posebno onih vezanih za ispitivanje valjanosti, dimenzionalnosti i pouzdanosti mjerne ljestvice IMO ograničava se na tržišta razvijenih zemalja, bez prethodne psihometrijske provjere u ostalim nacionalnim, posebice manje razvijenim tržišnim okruženjima. Murray, Yong Gao, Kotabe i Zhou,²⁴ vođeni metodološkim idejama Steenkampa i Baumgartnera,²⁵ pokušavaju mjeriti kolike su razlike između opservacija mjerenja u različitim kulturološkim kontekstima. Rezultati njihova istraživanja upućuju na postojanje izvjesne razlike pri mjerenju utjecaja aktivnosti IMO-a na IU-a između kineskih i nekineskih izvoznih poduzeća. No, konstrukti koji sadržajno predstavljaju menadžerske percepcije koje nadilaze nacionalne granice svakako moraju biti podvrgnuti kroskulturnom ispitivanju valjanosti. Upravo je to jedan od poticaja za ovo istraživanje – da se provjeri koncept u okviru tranzicijske/zemlje u razvoju, odnosno u hrvatskom izvoznom kontekstu, te utvrdi valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta.

3. METODA

Za potrebe ovoga istraživanja provedeno je anketno ispitivanje. Uzorak je identificiran unutar **Središnje baze hrvatskih izvoznika 2007**. U uzorak su izabrana mala i srednja poduzeća koja su unutar baze podataka naznačili svoja izvozna tržišta. Razlog ovakvom uzorkovanju jest činjenica da poduzeća koja su identificirala svoja izvozna tržišta u velikoj mjeri i pridaju pozornost izvozu, jer im on predstavlja značajan izvor prihoda. Rezultat toga sigurno su i određene aktivnosti izvozne marketinške orijentacije. U uzorak je ušlo 556 poduzeća. Anketa je poslana elektroničkom poštom, te su prethodno utvrđeni ključni ljudi za izvoz (engl. key informants). Kako bi se podržali metodološki principi prikupljanja podataka, nakon inicijalnog slanja elektroničke pošte, pristupilo se telefonskom pozivu slučajno odabranom broju poduzeća da se omogući Dillmanov princip potpunog uzorkovanja. Vraćena su ukupno 142 anketna upitnika, od čega je 17 bilo nepotpuno ispunjeno i stoga isključeno iz daljnje analize. Broj vraćenih upitnika koji nisu dospjeli na adresu iznosio je

52. Nakon toga pristupilo se još jednom telefonskom ispitivanju u kojemu su se pokušali utvrditi razlozi oduzimanja ispitanika od popunjavanja anketnog upitnika. Neki od navedenih razloga uključivali su:

1. nedostupnost podataka,
2. nedostatak dozvole nadređenih u poduzeću,
3. nezadovoljstvo izvoznom podrškom koju dobivaju od institucija.

Na kraju je efektivna stopa povrata iznosila 25%, što predstavlja dobar odaziv jer se naknadno nije provodilo dodatno slanje upitnika elektroničkom poštom.²⁶ Budući da je istraživanje trajalo puna dva mjeseca (rujan – studeni 2008.) bilo je prijeko potrebno provjeriti postoji li statistički značajna razlika između anketnih upitnika koji su vraćeni prije i onih koji su vraćeni kasnije. Analiza putem Studentovog T-testa pokazala je kako nema statistički značajne razlike između ovih dviju kategorija ispitanika po svim pitanjima, što upućuje na to da nije prisutna pristranost. Demografski profil poduzeća po djelatnosti prikazan je u nastavku (u Tablici 1).

Tablica 1: Demografski profil poduzeća zastupljenih u uzorku

Djelatnost	Broj poduzeća	%	Kumulativno
Reciklaža otpada	1	0,8	0,8
Proizvodnja proizvoda od papira	5	4,1	5,0
Proizvodnja IT rješenja	8	6,6	11,6
Proizvodnja industrijskih proizvoda	48	37,7	49,6
Poslovno savjetovanje	2	1,6	51,2
Proizvodnja elektronike i rasvjetnih tijela	9	7,4	58,7
Proizvodnja prehrambenih proizvoda	7	5,7	64,5
Građevinarstvo i inženjering	8	6,6	71,1
Proizvodnja namještaja	4	3,3	74,4
Hotelijerstvo	1	0,8	75,2
Veleprodaja	14	10,7	86,0
Proizvodnja odjeće i obuće	8	6,6	92,6
Mala brodogradnja	5	4,1	96,7
Farmaceutski i higijenski proizvodi	2	1,6	98,3
Izdavaštvo	2	1,6	100,0
Ukupno	125		

Izvor: Istraživanje

4. OPERACIONALIZACIJA KONSTRUKTA I MJERNI INSTRUMENT

Izvozna marketinška orijentacija ima nekoliko mogućih izvora konceptualizacije.²⁷ Autori su se u ovom slučaju odlučili u potpunosti preuzeti mjernu ljestvicu koju su

empirijski razvili i potvrdili Murray, Yong Gao, Kotabe i Zhao.²⁸ Naime, ona je provjerena kao pouzdana, dimenzionalna i valjana u slučaju zemlje u razvoju (Kina) te se smatra kako bi mjerna skala i u hrvatskom kontekstu trebala dati također zadovoljavajuće psiho-metrijske karakteristike. Tvrdnje u mjernoj skali operacionalizirane su kao stavovi prema Likertovoj ljestvici od 5 ponuđenih odgovora²⁹ (u Tablici 2).

Tablica 2: Mjerna ljestvica IMO-a

1.	PRIKUPLJANJE IZVOZNIH INFORMACIJA	Periodično provjeravamo utjecaj promjena (tehnoloških, pravnih, itd.) u našem izvoznom okruženju.
2.		U našem poduzeću prikupljamo mnogo informacija vezanih za trend (tehnološki, pravni, ekonomski, politički itd.) na tržištima gdje izvozimo.
3.		U našem poduzeću prikupljamo mnogo informacija kako bi razumjeli snage koje utječu na potrebe i želje naših inozemnih kupaca.
4.		Konstantno pratimo našu razinu privrženosti i orijentacije u zadovoljenju potreba naših inozemnih kupaca.
5.	ŠIRENJE IZVOZNIH INFORMACIJA	Informacije o izvoznim aktivnostima naših konkurenata uglavnom kasno dolaze do relevantnih osoba za izvoz u našem poduzeću da bi bile primjenjive.
6.		Ključne informacije o trendovima na našim izvoznim tržištima zanemaruju se prije nego li dođu do relevantnih osoba za izvoz u našem poduzeću.
7.		Mnogo ključnih informacija o našim konkurentima zanemaruje se prije nego li dođu do relevantnih osoba za izvoz u našem poduzeću.
8.		Informacije koje mogu utjecati na način usluživanja naših inozemnih kupaca obično dođu prekasno do relevantnih osoba za izvoz u našem poduzeću.
9.	ODZIV NA TRŽIŠNE INFORMACIJE	Kad bi naš glavni konkurent pokrenuo kampanju usmjerenu na naše inozemne kupce, odmah bismo implementirali adekvatan odgovor.
10.		Sposobni smo brzo reagirati na značajne promjene u cijeni kod naših glavnih konkurenata na inozemnom tržištu.
11.		Brzo reagiramo na poteze konkurencije koji ugrožavaju našu tržišnu poziciju.

Izvor: Murray, J.Y., Gao, G.Y., Kotabe, M., Zhou, N.: Assessing Measurement Invariance of Export Market Orientation: A Study of Chinese and Non-Chinese Firms in China, **Journal of International Marketing**, Vol. 15, No. 4, 2007, str. 58.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

5.1. Procjena pouzdanosti mjerne skale

Korištenjem Cronbachovog alfa koeficijenta utvrđeno je kako su glavna ljestvica i mjerne podljestvice poka-

zale visok stupanj pouzdanosti ($\alpha > 0,80$) kao što i nalažu principi metodologije razvoja kvalitetnih mjernih instrumenata.³⁰ Isto tako, analizom je utvrđeno kako izbacivanjem bilo koje od tvrdnji unutar svake od predstavljenih podljestvica, ne bi došlo do poboljšanja razine pouzdanosti. Stoga su sve tvrdnje zadržane (vidjeti Tablicu 3).

Tablica 3: Procjena pouzdanosti mjerne ljestvice izvozne marketinške orijentacije

Mjerna ljestvica	Cronbach α
Izvozna marketinška orijentacija (ukupna ljestvica)	0,864
Prikupljanje izvoznih marketinških informacija	0,896
Širenje izvoznih marketinških informacija	0,846
Odziv na izvozne marketinške informacije	0,858

Izvor: Istraživanje

5.2. Procjena dimenzionalnosti, konvergentne i diskriminacijske valjanosti IMO mjerne ljestvice eksploratornom faktorskom analizom

Kako bi se provjerila faktorska struktura i jednodimenzionalnost konstrukta, provedena je eksploratorna faktorska analiza (s varimax rotacijom). Kao preliminarno ispitivanje adekvatnosti prikupljenih podataka

sagledane su vrijednosti Kaiser-Meyer-Olkinovog pokazatelja te je utvrđeno kako je s podacima moguće izvršiti eksploratornu faktorsku analizu. Izdvojena su 3 faktora korištenjem Kaiser-Guttmanovog pravila, prema kojemu broj faktora odgovara broju svojstvenih vrijednosti (vrijednosti koje su veće od 1). U ovom slučaju tri su svojstvene vrijednosti koje objašnjavaju ukupno 75,60% varijance. Na ovaj se način potvrđuje originalna teorijska struktura koju su empirijski utvrdili Murray, Yong Gao, Kotabe i Zhou.³¹ Izvjesno je da se i pojedine tvrdnje s visokim vrijednostima upravo vežu za konstrukte koje izvorno i mjere što potvrđuje konvergentnu valjanost (u Tablici 4).

Tablica 4: Rezultati eksploratorne faktorske analize (s varimax rotacijom) i faktorska struktura

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
IzvozOr1	,832		
IzvozOr2	,869		
IzvozOr3	,883		
IzvozOr4	,779		
IzvozOr5		,668	
IzvozOr6		,884	
IzvozOr7		,902	
IzvozOr8		,796	
IzvozOr9			,740
IzvozOr10			,922
IzvozOr11			,831

Izvor: Istraživanje

Niske vrijednosti opterećenja pojedinih tvrdnji na ostalim faktorima upućuju na postojanje i diskriminacijske valjanosti. U ovom slučaju diskriminacijska valjanost će se provjeriti i utvrđivanjem Fornell-Larckerovog³² kriterija, pri čemu je diskriminacijska valjanost prisutna

ako je vrijednost varijance za određeni faktor veća od kvadrirane korelacije tog faktora s drugim faktorima. U svakom slučaju, kod navedenih je kombinacija prisutna diskriminacijska valjanost (u Tablici 5).

Tablica 5: Procjena diskriminacijske valjanosti

	Prikupljanje	Širenje	Odaziv
Prikupljanje	0,762*		
Širenje	0,288	0,698*	
Odaziv	0,495	0,334	0,781*

Napomena: * Prosječna vrijednost varijance za pojedini faktor ljestvice

Izvor: Istraživanje

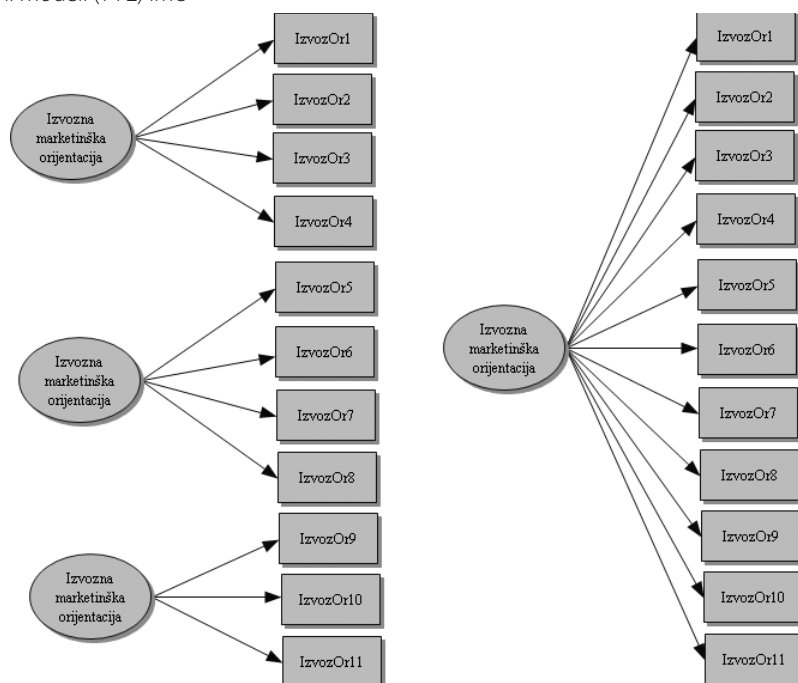
5.3. Konfirmatorna faktorska analiza – ponovljeno mjerenje valjanosti IMO mjerne ljestvice

Za daljnju procjenu empirijske građe mjerne skale IMO podaci su podvrgnuti i konfirmatornoj faktorskoj analizi. Da bi se ispitala dimenzionalnost (prethodno potvrđena eksploratornom faktorskom analizom),

prije je potrebno usporediti originalni konceptualni model s alternativnim modelom mjerenja skale IMO-a (pogledati Sliku 1):

- Model 1 – model mjerne ljestvice u kojemu se sve manifestne varijable opterećuju na jedan zajednički faktor;
- Model 2 – originalni teorijski model koji pretpostavlja da se IMO sastoji od tri podljestvice (od kojih svaka predstavlja zasebnu dimenziju IMO) i pripadajućih im manifestnih varijabli.

Slika 1: Mjerni modeli (1 i 2) IMO



Izvor: Istraživanje

Rezultati pokazuju kako postoji značajna razlika između ključnih vrijednosti indeksa odgovaranja mjernog modela podacima i jasno se može zaključiti kako model 1 sasvim sigurno bolje odgovara navedenim podacima (u Tablici 6). Time se ponovno potvrđuje dimenzionalnost ranije ustanovljena procesom eksploratorne faktorske analize - da je IMO konstrukt koji se sastoji od triju zasebnih dimenzija (prikupljanja, širenja i

odaziva na izvozne informacije) što je bilo i potvrđeno u ranijim psihometrijskim istraživanjima ovog složenog konstrukta. Naime, empirijski se podaci u zadovoljavajućoj mjeri uklapaju u model 1 prema kriterijima Hua i Bentlera³³ pa se može prihvatiti kao model koji je utemeljen na valjanosti i koji će se koristiti u daljnjoj psihometrijskoj procjeni.

Tablica 6: Indeksi odgovaranja modela podacima³⁴

Ključni indeksi	Model 1	Model 2
Goodness-of-Fit Index (GFI)	0,87	0,58
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	0,80	0,37
Normed Fit Index (NFI)	0,92	0,62
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,93	0,55
Comparative Fit Index (CFI)	0,95	0,64

Izvor: Istraživanje

Opterećenja manifestnih varijabli unutar sveukupnog modela (koji pokazuje mjerne odnose između tvrdnji i pojedinih faktora na koje se te tvrdnje vezuju) idu u prilog rezultatima dosadašnje analize (konzultirati Tablicu 7). Značajno vezivanje pojedinih manifestnih

varijabli na odgovarajuće latentne konstrukte (definirane modelom 1) upućuje na postojanje konvergentne valjanosti koja je i ranije utvrđena eksploratornom faktorskom analizom.

Tablica 7: Opterećenje manifestnih varijabli na odgovarajuće faktore

	Standardizirano faktorsko opterećenje	T-vrijednosti
IzvozOr1	0,79	10,14*
IzvozOr2	0,83	11,06*
IzvozOr3	0,88	12,03*
IzvozOr4	0,81	10,56*
IzvozOr5	0,46	5,23*
IzvozOr6	0,89	12,21*
IzvozOr7	0,96	13,84*
IzvozOr8	0,76	9,81*
IzvozOr9	0,68	8,33*
IzvozOr10	0,81	10,36*
IzvozOr11	0,96	13,19*

Napomena: * $p < 0,001$

Izvor: Istraživanje

5.4. Utvrđivanje nomološke valjanosti

Nakon procjene dimenzionalnosti, konvergentne i diskriminacijske valjanosti, potrebno je pristupiti utvrđivanju nomološke valjanosti. Nomološka valjanost ispituje kako će se konstrukt ponašati u odnosu s

konstruktom s kojim ima teorijske veze (ili se očekuje da će imati veze).³⁵ U marketinškoj teoriji postoji veliki broj studija koje potvrđuju pozitivnu vezu između MO-a i uspješnosti poslovanja³⁶ pa tako i pozitivne veze između IMO-a i izvozne uspješnosti čiji su izvori prije navedeni. Stoga će se ispitati i povezanost pojedinih elemenata IMO-a i financijske uspješnosti izvoza kao jednog od mjerila izvozne uspješnosti EXPERF mjerne

ljestvice.³⁷ EXPERF ljestvica je preuzeta jer je prošla kroskulturnu verifikaciju i pokazala izvrsne razine pouzdanosti i valjanosti. Za provjeru navedenih veza koristila se metoda najmanjih parcijalnih kvadrata (PLS) koja se pokazala pogodnom pri manjim uzorcima za razliku od modeliranja strukturnih jednadžbi. Rezultati

u tablici prikazuju pozitivnu i značajnu vezu između dimenzija IMO-a i financijske uspješnosti izvoza, što potvrđuje nomološku valjanost mjerne ljestvice i njenu primjenjivost u hrvatskom izvoznom kontekstu (pogledati Tablicu 8).

Tablica 8: Testiranje nomološke valjanosti IMO ljestvice

Empirijska veza	T-vrijednosti
Prikupljanje informacija → Financijska uspješnost izvoza	4,76**
Širenje informacija → Financijska uspješnost izvoza	5,92**
Odziv na informacije → Financijska uspješnost izvoza	3,28*

Napomena: * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$

Izvor: Istraživanje

Zaključno svi provedeni testovi utvrđivanja pouzdanosti i valjanosti (konvergentne, diskriminantne i nomološke) upućuju na ukupnu valjanost samog višedimenzionalnog konstrukta IMO-a i primjenjivost u izvoznom kontekstu malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj.

6. IMPLIKACIJE ZA MENADŽERE I PRAKSU, OGRANIČENJA I PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA

Rezultatima ovoga istraživanja dokazana je primjenjivost mjerne ljestvice IMO u hrvatskom izvoznom kontekstu tako da ona sadrži vrlo dobre parametre pouzdanosti, dimenzionalnosti i valjanosti. Nadalje, rezultati također upućuju i pokazuju da se podaci iz hrvatskog izvoznog konteksta vrlo dobro uklapaju u konceptualni trofaktorski model IMO-a, što potvrđuje izvornu strukturu koja je potvrđena u prethodnim istraživanjima. Utvrđivanje nomološke valjanosti upućuje da IMO ljestvica u velikoj mjeri korelira s konstruktom izvozne uspješnosti ($p < 0,01$). Neposredne implikacije za stručnu javnost i praksu relativno su ograničene. No, ono što se pokazuje, a značajno je za stručnu javnost,

jest činjenica da elementi izvozne marketinške orijentacije svakako imaju pozitivan utjecaj na profitabilnost izvoznog posla (proizvoda/usluge). Stoga poduzeća koja se na međunarodnom tržištu uključuju izvozom u velikoj mjeri moraju voditi računa o aktivnostima izvozne marketinške orijentacije – prikupljanju, širenju i odzivu na izvozne informacije. Izvozne informacije mogu proizlaziti iz primarnih i sekundarnih podataka. Primarni su podaci često vrlo teško dostupni, posebice malim poduzećima koja nemaju resurse da bi ih prikupila, dok su sekundarni podaci u velikoj mjeri raspoloživi i slobodno dostupni – većina ih se može dobiti besplatno (uglavnom podaci iz makrookruženja). Ovo je istraživanje dio većeg istraživanja kojemu je cilj utvrditi strukturnu povezanost između varijabli IMO-a i izvozne uspješnosti. Stoga je preuranjeno nuditi pragmatične implikacije zbog nedostatka modeliranja uzročno-posljedičnih veza između varijabli od interesa u njihovoj teorijskoj i empirijskoj punini. Sama ideja i cilj ovog rada jesu utvrđivanje pouzdanosti i valjanosti mjerne ljestvice u hrvatskom izvoznom kontekstu. Ovo istraživanje predstavlja odgovor na pozive istraživača da se konstrukt provjeri u slučaju zemlje u razvoju, koje su među ostalima uputili i Murray, Yong Gao, Kotabe i Zhou.³⁸ Isto tako, ovo istraživanje upravo otvara mogućnost modeliranja uzročno-posljedičnih veza između varijabli od interesa i predstavlja prvi korak u provjeri uspješnosti hrvatskih izvoznika, i to malih i srednjih poduzeća.

Ograničenja istraživanja svakako proizlaze iz činjenice da se radi isključivo o psihometrijskoj provjeri kvalitete mjerne ljestvice i da nema potpunog modela koji bi mjerio utjecaj aktivnosti izvozne marketinške orijentacije na varijable izvozne uspješnosti. Kako su Murray, Yong Gao, Kotabe i Zhou³⁹ utvrdili optimalnu kombinaciju varijabli i faktora za konstrukt IMO-a za poduzeća iz izvoznog konteksta zemlje u razvoju i razvijene zemlje, rezultati ovog istraživanja potvrdili

su njihova očekivanja o mogućoj generalizaciji same mjerne ljestvice u raznim kulturološkim okvirima. Međutim, ostaje daljnje ustrajanje i poziv istraživačima da pokušaju primijeniti navedenu ljestvicu u svojim nacionalnim kontekstima da bi se moglo govoriti o generalizaciji i na koncu o razvoju teorijske osnove ovog konstrukta i, što je još važnije, o doprinosu korpusu teorije međunarodnoga marketinga.

LITERATURA

1. Akimova, I.: Development of Market Orientation and competitiveness in Ukrainian Firms, **European Journal of Marketing**, Vol. 34, No. 9/10, 2000, str. 1126-1148.
2. Akyol, A., Akehurst, G.: An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation, **European Business Review**, Vol. 15, No. 1, 2003, str. 5-19.
3. Armario, J.M., Ruiz, D.M., Armario, E.M.: Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises, **Journal of Small Business Management**, Vol. 46, No. 4, 2008, str. 485-511.
4. Božić, Lj., Rajh, E.: Procjena psihometrijskih karakteristika ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije, **Ekonomski pregled**, Vol. 59, No. 1/2, 2008, str. 38-50.
5. Cadogan, J.W., Cui, C.C., Kwok Yeung Li, E.: Export market oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence, **International Marketing Review**, Vol. 20, No. 5, 2003, str. 493-513.
6. Cadogan, J.W., Cui, C.C., Morgan, R.E., Story, V.M.: Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A study of Hong Kong manufacturing exporters, **Journal of Business Research**, Vol. 35, No. 5, 2006, str. 634-647.
7. Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., de Mortanges, C.P.: A Measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation, **Journal of International Business Studies**, Vol. 30, No. 4, 1999, str. 689-707.
8. Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., Siguaw, J.A.: Export-market oriented activities: Their antecedents and performance consequences, **Journal of International Business Studies**, Vol. 33, No. 3, 2002, str. 615-626.
9. Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A.: Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 3, No. 1, 1995, str. 41-61.
10. Chandra, Y., Styles, C., Wilkinson, I.: The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries, **International Marketing Review**, Vol. 26, No. 1, 2009, str. 30-61.
11. Churchill, G.A.Jr.: A paradigm for developing better measures of marketing constructs, **Journal of Marketing Research**, Vol. 16, 1982, str. 64-73.
12. Churchill, G.A.Jr.: **Marketing Research Methodological Foundations**, 6th ed., Dryden Press, Fort Worth, TX, 1995.

13. Deng, S., Dart, J.: The market orientation of Chinese enterprises during a time of transition, **European Journal of Marketing**, Vol. 33, No. 5/6, 1999, str. 631-645.
14. Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, E.: Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, **Journal of Marketing**, Vol. 57, 1993, str. 23-27.
15. Deshpande, R., Farley, J.U.: Measuring market orientation: Generalization and synthesis, **Journal of Market-Focused Management**, Vol. 2, 1998, str. 213-232.
16. Diamantopoulos, A., Cadogan, J.W.: Internationalizing the market orientation construction: An in-depth interview approach, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 4, No. 1, 1996, str. 23-30.
17. Dillman, D.A.: **Mail and Internet surveys: The tailored design method**, 2nd ed., John Wiley & Sons, New Jersey, NJ, 2007.
18. Dodd, C.: Export market orientation and performance: An analysis of Australian exporters, Proceedings of the ANZMAC 2005 Conference: Marketing in International and Cross-cultural Environments, Purchase, S. (ur.), Freemantle, Western Australia, 2005, str. 28-34.
19. Fornell, C., Larcker, D.P.: Structural equation models with unobservable variables and measurement errors, **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 2, 1981, str. 39-50.
20. Hart, S., Tzokas, N.: The impact of marketing research activity on SME export performance: Evidence from the UK, **Journal of Small Business Management**, Vol. 37, No. 2, 1999, str. 63-75.
21. Hooley, G., Fahey, J., Greenley, G., Beracs, J.: Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe, **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 1/2, 2003, str. 86-106.
22. Hu, L., Bentler, P.M.: Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, **Structural Equation Modeling**, Vol. 6, No. 1, 1999, str. 1-55.
23. Jaworski, B.J., Kohli, A.A.: Market orientation: Antecedents and consequences, **Journal of Marketing**, Vol. 54, 1993, str. 53-70.
24. Katsikeas, C.S., Piercy, N.F., Ioannidis, C.: Determinants of export performance in a European context, **European Journal of Marketing**, Vol. 30, No. 6, 1996, str. 6-35.
25. Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O.: Market orientation: A meta analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, **Journal of Marketing**, Vol. 69, 2005, str. 24-41.
26. Kohli, A.A., Jaworski, B.J.: Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, **Journal of Marketing**, Vol. 54, 1990, str. 1-8.
27. Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., Liu, Y.: Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms, **Journal of Small Business Management**, Vol. 46, No. 1, 2008, str. 113-133.
28. Miles, M.P., Arnold, D.R.: The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol. 15, No. 4, 1991, str. 49-65.
29. Murray, J.Y., Gao, G.Y., Kotabe, M., Zhou, N.: Assessing measurement invariance of export market orientation: A study of Chinese and Non-Chinese firms in China, **Journal of International Marketing**, Vol. 15, No. 4, 2007, str. 41-62.
30. Narver, J.C., Slater, S.: The effect of a market orientation on business profitability, **Journal of Marketing**, Vol. 54, 1990, str. 20-35.
31. Nunnally, J.C., Bernstein, I.H.: **Psychometric Theory**, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY, 1994.
32. Oczkowski, E., Farrell, M.A.: Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 15, 1998, str. 349-366.

33. Pecotich, A., Crnjak-Karanović, B., Renko, N.: The effects of executive marketing orientation, organizational structure, size and age on performance, *Proceedings of the Seventh International Conference on "Enterprise in Transition"*, Ekonomski fakultet Split, Reić, Z. (ur.), May 24th-26th, 2005, Bol-Brač (Croatia), str. 1-10.
34. Pelham, A.M., Wilson, D.T.: A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 24, No. 1, 1996, str. 27-43.
35. Rose, G.M., Shoham, A.: Export performance and market orientation: Establishing an empirical link, **Journal of Business Research**, Vol. 55, No. 3, 2002, str. 217-225.
36. Shun Ching, H., Cheng-Hsui Chen, A.: Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan, **Journal of Small Business Management**, Vol. 36, No. 3, 1998, str. 79-85.
37. Steenkamp, J-B.E.M., Baumgartner, H.: Assessing measurement invariance in cross-national consumer research, **Journal of Consumer Research**, Vol. 25, 1998, str. 78-90.
38. Yeoh, P-L.: Information acquisition activities; A study of global start-up exporting companies, **Journal of International Marketing**, Vol. 8, No. 3, 2000, str. 36-60.
39. Zou, S., Taylor, C.R., Osland, G.E.: The EXPERF scale: A cross-national generalized export-performance measure, **Journal of International Marketing**, Vol. 6, No. 3, 1997, str. 37-58.

Bilješke

- ¹ Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, E.: Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, **Journal of Marketing**, Vol. 57, 1993, str. 23-27.
- ² Narver, J.C., Slater, S.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, **Journal of Marketing**, Vol. 54, 1990, str. 20-35.
- ³ Kohli, A.A., Jaworski, B.J.: Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, **Journal of Marketing**, Vol. 54, 1990, str. 1-8.
- ⁴ Jaworski, B.J., Kohli, A.A.: Market orientation: Antecedents and consequences, **Journal of Marketing**, Vol. 54, 1993, str. 53-70.
- ⁵ Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O.: Market orientation: A meta analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, **Journal of Marketing**, Vol. 69, 2005, str. 24-41.
- ⁶ Oczkowski, E., Farrell, M.A.: Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 15, 1998, str. 349-366.
- ⁷ Deshpande, R., Farley J.U.: Measuring market orientation: Generalization and synthesis, **Journal of Market-Focused Management**, Vol. 2, 1998, str. 213-232.
- ⁸ Shun Ching, H., Cheng-Hsui Chen, A.: Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan, **Journal of Small Business Management**, Vol. 36, No. 3, 1998, str. 79-85.; Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., Liu, Y.: Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms, **Journal of Small Business Management**, Vol. 46, No. 1, 2008, str. 113-133.; Chandra, Y., Styles, C., Wilkinson, I.: The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries, **International Marketing Review**, Vol. 26, No. 1, 2009, str. 30-61.
- ⁹ Akimova, I.: Development of Market Orientation and competitiveness in Ukrainian Firms, **European Journal of Marketing**, Vol. 34, No. 9/10, 2000, str. 1126-1148.; Deng, S., Dart, J.: The market orientation of Chinese

- enterprises during a time of transition, **European Journal of Marketing**, Vol. 33, No. 5/6, 1999, str. 631.; Hooley, G., Fahey, J., Greenley, G., Beracs, J.: Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe, **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 1/2, 2003, str. 86.
- ¹⁰ Pecotich, A., Crnjak-Karanović, B., Renko, N.: The effects of executive marketing orientation, organizational structure, size and age on performance, Proceedings of the Seventh International Conference on "Enterprise in Transition", Ekonomski fakultet Split, Reić, Z. (ur.), May 24th-26th, 2005, Bol-Brač (Croatia), str. 1-10.
 - ¹¹ Božić, Lj., Rajh, E.: Procjena pishometrijskih karakteristika ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije, **Ekonomski pregled**, Vol. 59, No. 1/2, 2008, str. 38-50.
 - ¹² Miles, M.P., Arnold, D.R.: The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol. 15, No. 4, 1991, str. 49-65.
 - ¹³ Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A.: Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 3, No. 1, 1995, str. 41-61.
 - ¹⁴ Diamantopoulos, A., Cadogan, J.W.: Internationalizing the market orientation construction: an in-depth interview approach, **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 4, No. 1, 1996, str. 23-30.
 - ¹⁵ Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., de Mortanges, C.P.: A Measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation, **Journal of International Business Studies**, Vol. 30, No. 4, 1999, str. 689-707.
 - ¹⁶ Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., Siguaw, J.A.: Export-market oriented activities: Their antecedents and performance consequences, **Journal of International Business Studies**, Vol. 33, No. 3, 2002, str. 615-626.
 - ¹⁷ Hart, S., Tzokas, N.: The impact of marketing research activity on SME export performance: Evidence from the UK, **Journal of Small Business Management**, Vol. 37, No. 2, 1999, str. 63-75.; Yeoh, P-L.: Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies, **Journal of International Marketing**, Vol. 8, No. 3, 2000, str. 36-60.; Rose, G.M., Shoham, A.: Export performance and market orientation: Establishing an empirical link, **Journal of Business Research**, Vol. 55, No. 3, 2002, str. 217-225.
 - ¹⁸ Akyol, A., Akehurst, G.: An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation, **European Business Review**, Vol. 15, No. 1, 2003, str. 5-19.
 - ¹⁹ Katsikeas, C.S., Piercy, N.F., Ioannidis, C.: Determinants of export performance in a European context, **European Journal of Marketing**, Vol. 30, No. 6, 1996, str. 6-35.
 - ²⁰ Armario, J.M., Ruiz, D.M., Armario, E.M.: Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises, **Journal of Small Business Management**, Vol. 46, No. 4, 2008, str. 485-511.
 - ²¹ Cadogan, J.W., Cui, C.C., Morgan, R.E., Story, V.M.: Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A study of Hong Kong manufacturing exporters, **Journal of Business Research**, Vol. 35, No. 5, 2006, str. 634-647.
 - ²² Dodd, C.: Export market orientation and performance: An analysis of Australian exporters, Proceedings of the ANZMAC 2005 Conference: Marketing in International and Cross-cultural Environments, Purchase, S. (ur.), Freemantle, Western Australia, 2005, str. 28-34.
 - ²³ Cadogan, J.W., Cui, C.C., Kwok Yeung Li, E.: Export market oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence, **International Marketing Review**, Vol. 20, No. 5, 2003, str. 493-513.
 - ²⁴ Murray, J.Y., Gao, G.Y., Kotabe, M., Zhou, N.: Assessing measurement invariance of export market orientation: A study of Chinese and Non-Chinese firms in China, **Journal of International Marketing**, Vol. 15, No. 4, 2007, str. 41-62.

- ²⁵ Steenkamp, J-B.E.M., Baumgartner, H.: Assessing measurement invariance in cross-national consumer research, **Journal of Consumer Research**, Vol. 25, 1998, str. 78-90.
- ²⁶ Dillman, D.A.: Mail and Internet surveys: **The tailored design method**, 2nd ed., John Wiley & Sons, New Jersey, NJ, 2007.
- ²⁷ Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., Siguaw, J.A.: op. cit.; Akyol, A., Akehurst, G.: op. cit.; Rose, G.M., Shoham, A.: op. cit.
- ²⁸ Murray, J.Y., Gao, G.Y., Kotabe, M., Zhou, N.: op.cit.
- ²⁹ Likertova ljestvica je nudila pet mogućih tvrdnji gdje je 1 označavalo "U potpunosti se ne slažem", a 5 "U potpunosti se slažem" s određenom tvrdnjom.
- ³⁰ Nunnally, J.C., Bernstein, I.H.: **Psychometric Theory**, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY, 1994; Churchill, G.A.Jr.: A paradigm for developing better measures of marketing constructs, **Journal of Marketing Research**, Vol. 16, 1982, str. 64-73.
- ³¹ Murray, J.Y., Gao, G.Y., Kotabe, M., Zhou, N.: op. cit.
- ³² Fornell, C., Larcker, D.P.: Structural equation models with unobservable variables and measurement errors, **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 2, 1981, str. 39-50.
- ³³ Hu, L., Bentler, P.M.: Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, **Structural Equation Modeling**, Vol. 6, No. 1, 1999, str. 1-55.
- ³⁴ Iako je vrijednost GFI indeksa manja od 0,90, svakako se može prihvatiti njen rezultat jer vrijednost GFI indeksa je u velikoj mjeri ovisna o veličini uzorka.
- ³⁵ Churchill, G.A.Jr.: **Marketing Research Methodological Foundations**, 6th ed., Dryden Press, Fort Worth, TX, 1995.
- ³⁶ Pelham, A.M., Wilson, D.T.: A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 24, No. 1, 1996, str. 27-43.; Deshpande, R., Farley, J.U.: op. cit.; Jaworski, B.J., Kohli, A.A.: op. cit.
- ³⁷ Zou, S., Taylor, C.R., Osland, G.E.: The EXPERF scale: A cross-national generalized export-performance measure, **Journal of International Marketing**, Vol. 6, No. 3, 1997, str. 37-58.
- ³⁸ Murray, J.Y., Gao, G.Y., Kotabe, M., Zhou, N.: op. cit.
- ³⁹ Ibid.